Juvencio D'Almeida — Mélaine Ahouanyè — Sidney Galibassi — Frantz Massougbodji — Parfait Nassara

N° 23 - Avril 2024

Pratiques RH

Magazine africain de gestion des ressources humaines

LE RÉFÉRENTIEL DES EMPLOIS ET COMPÉTENCES : UN OUTIL CLÉ POUR LE RECRUTEMENT, LA FORMATION ET LA GESTION DES CARRIÈRES

INTERVIEW HUGUES TCHIBOZO, EXPERT EN MANAGEMENT DES SYSTÈMES DE SANTÉ

GÉRER LA RECONVERSION PROFESSIONNELLE : FEUILLE DE ROUTE POUR LES EMPLOYEURS

Magazine sponsorisé par le cabinet GRH Conseil – www.grhconseil.com

Dans ce numéro N°23

Éditorial (p. 3)
L'immixtion de la religion dans les milieux professionnels africains : un sujet délicat

Actualité RH (p. 8)
La SOBEBRA forme ses employés à la gestion du stress et du temps

Actualité RH (p. 11)
6ème Congrès RH Afrique 2024, l'édition de la maturité

Actualité RH (p. 15)
Focus sur les talents du continent et renforcement des connexions : les acquis du forum Africtalents 2024

Actualité RH (p. 18)
Moderniser l'évaluation du personnel, améliorer la gouvernance : l'objectif du gouvernement béninois

Actualité RH (p. 21)
L'ABeVRIT éclaire les innovateurs : Entrepreneuriat, Ressources humaines, Marques et Succès

Actualité RH (p. 24)
Validation d'un plan de formation pour consolider l'appui au développement agricole ivoirien

Outils RH (p. 28)
L'Employee self-service, un instrument de simplification des taches RH et d'amélioration de l'expérience employé

Outils RH (p. 35)
Le référentiel des emplois et des compétences : un atout pour le recrutement, la formation et la gestion des carrières

Bonnes pratiques (p. 42)
Gérer la reconversion professionnelle : feuille de route pour les employeurs

Bonnes pratiques (p. 48)
La pause-café, un outil de team building au service de la performance en entreprise

Interview (p. 54)
Hugues Tchibozo, Expert en management des systèmes de santé

Efficacité professionnelle (p. 64)
La pratique délibérée : une approche pour progresser rapidement

À découvrir (p. 70)
Un livre : « Gestion des ressources humaines et communication en Afrique »

Lexique des RH (p. 71)
Gestion proactive des conflits — Médiation — Empathie

Brainstorming (p. 72)
Citation — Chiffre à l'honneur — Analytique RH — Humour

Anglais des RH (p. 74)
Diversity and inclusion

RH & Justice (p. 75)
Maternité et absences de longue durée : des conseils pour une gestion conforme à la loi

Courrier (p. 78)

PRATIQUES RH MAGAZINE

- Directeur de publication: Frantz Massougbodji
- Pour publier vos offres, annonces d'affaires ou nous soumettre des articles, contactez-nous à grhconseil1999@gmail.com ou au tél. +229 95953576 (WhatsApp).

- Toute reproduction, totale ou partielle du présent numéro est interdite et constituerait une contrefaçon sanctionnable devant les tribunaux.

- Le numéro précédent N°22 du magazine a été téléchargé 261 fois en version PDF et donné lieu à 2068 impressions sur LinkedIn à la date du 26/03/2024.

Éditorial

L'IMMIXTION DE LA RELIGION DANS LES MILIEUX PROFESSIONNELS AFRICAINS : UN SUJET DÉLICAT

L'ingérence de la religion dans les milieux professionnels africains est un sujet épineux suscitant de vifs débats. Certains voient dans la Religion une dimension éthique et morale enrichissante, tandis que d'autres la perçoivent comme une source potentielle de conflits et de discriminations.

Problèmes

Cette ingérence du phénomène religieux dans la sphère professionnelle peut prendre différentes formes préjudiciables pour les employés et l'entreprise. Parmi celles-ci, on peut citer :

- La discrimination lors des recrutements ou des promo-

tions, lorsque des employeurs refusent d'embaucher ou de promouvoir des candidats d'une confession différente de la leur.

- Les conflits entre les exigences professionnelles et les préceptes religieux des employés, les contraignant à choisir entre ces deux sphères. Certains peuvent également avoir des difficultés avec les codes vestimentaires de l'entreprise, contradictoires avec les préceptes de leur religion.
- Les contraintes d'horaires, avec le cas d'employés faisant valoir qu'ils ne peuvent travailler à certaines plages horaires en raison de leurs obligations religieuses.
- Les événements sociaux de l'entreprise, sources potentielles de tension pour les employés dont les convictions religieuses entrent en conflit avec les activités proposées comme par exemple les soirées dansantes.
- La présence constante de considérations religieuses, susceptibles de créer un climat tendu et désagréable pour les employés.

Toutes ces manifestations de l'expression des croyances religieuses sur le lieu de travail ouvrent souvent la porte à des conflits et des tensions, plus ou moins larvées.

Le prosélytisme religieux engendre des conflits

Neutralité

Or, pour préserver une atmosphère de travail neutre, inclusive et axée sur la performance, il est essentiel de séparer la sphère religieuse de la sphère du travail, donc de limiter l'expression des croyances religieuses sur les lieux de travail. Quelques mesures peuvent être recommandées à cet égard, notamment :

- Rappeler, en particulier dans

les organisations publiques, la séparation entre l'État et les religions. Employeurs et employés doivent comprendre que **la religion est une question privée**.

- Rédiger, à l'interne, des **politiques formelles de lutte contre les discriminations et le harcèlement religieux** et, a contrario, de promotion de la diversité et de l'inclusion. Ce type de documents doivent garantir, noir sur blanc, que tous les employés seront avec respect et dignité au sein de l'entreprise, quelles que soient leurs croyances. Le dire est une chose, l'écrire est encore mieux.
- Organiser des **réunions pour sensibiliser** les employés à l'importance de la laïcité professionnelle et à la nécessité de ne pas *« prosélytiser »* ou discriminer les collègues en fonction de leurs

croyances.

En résumé, pour l'employeur, mettre en place un environnement de travail laïc, neutre et impartial doit constituer une des priorités absolues.

Performances

Les mesures évoquées supra feront en sorte que l'entreprise devienne un espace où la compétence, le mérite et le travail bien fait priment sur toute autre considération religieuse, politique ou philosophique. D'ailleurs, les études démontrent qu'une atmosphère de travail strictement laïque et dénuée d'influences religieuses ou communautaires trop marquées favorise la productivité et l'efficacité des collaborateurs. En effet, selon une vaste enquête menée en 2021 par

le cabinet de conseil Accenture auprès de 32 000 salariés dans 26 pays, 68% des employés déclarent se sentir plus engagés et performants lorsque leur entreprise promeut activement une culture d'ouverture, de diversité et d'inclusion débarrassée de toute forme de clivage identitaire. Ces résultats sont corroborés par une étude du MIT en 2019, qui a mesuré une hausse moyenne de 12% de la productivité dans les entreprises ayant mis en place des codes de conduite stricts en matière de neutralité et de non-discrimination, par rapport à des sociétés aux pratiques plus laxistes.

Au-delà des chiffres, de nombreux témoignages d'employés et de managers convergent : un cadre de travail laïque bien défini, où chacun se concentre sur ses missions sans ingérences extérieures, crée un espace commun apaisé et propice à l'efficacité collective. Une entreprise, il convient parfois de le rappeler avec tact, ce n'est pas une communauté de croyants, mais une organisation rationnelle. Certains d'ailleurs ne prennent pas de gants et soutiennent même que « Les employés les plus performants sont ceux qui laissent leurs croyances personnelles aux vestiaires lorsqu'ils franchissent les portes de l'entreprise. »

L'entreprise est organisation rationnelle, pas une communauté de croyants

Pour conclure, eu égard au fait que la religion est un sujet sensible et personnel, il est recommandé d'éviter autant que faire se peut cette thématique au travail, sauf dans les cas où cela est pertinent et fait l'objet d'un dialogue ouvert et respectueux entre des collègues consentants. ❑

La Rédaction

Actualité RH

LA SOBEBRA FORME SES EMPLOYÉS À LA GESTION DU STRESS ET DU TEMPS

BÉNIN. La SOBEBRA (Société Béninoise de Brasserie), soucieuse du renforcement des compétences de son personnel pour l'amélioration de la qualité de ses produits et services, a initié les 3 et novembre 2023 à Cotonou, la formation 40 de ses agents sur le thème de la « Gestion du stress, du temps et planification ».

Cette formation de haute volée a été savamment orchestrée par Synex Consulting, un cabinet de renom dans le domaine du développement des compétences. À la baguette, M. Frantz Massougbodji, consultant RH du cabinet GRH Conseil.

Loin d'être une simple session théorique, ce programme de formation alliant exposés conceptuels et mises en situation pratiques, a été conçu dans une approche participative. Au menu de

cette formation intensive : la compréhension des méfaits du stress sur le plan physique et psychologique, un sujet brûlant d'actualité dans le monde professionnel moderne.

Les auditeurs se sont en outre familiarisés avec les fameuses « lois de la gestion du temps », les principes fondamentaux pour organiser son emploi du temps et ses priorités de manière optimale.

Parmi les techniques phares enseignées, la fameuse méthode Pomodoro, laquelle prône un découpage des tâches en intervalles de travail et de pause pour dynamiser la concentration.

Le concept clé de la délégation des responsabilités, essentiel pour décharger l'employé des tâches chronophages, a également été abordé.

La gestion du temps devient un atout compétitif pour la brasserie béninoise

Les participants sont aussi repartis avec une véritable boîte à outils pour appréhender le caractère multidimensionnel du stress et adopter des stratégies proactives pour mieux le canaliser. Il ne fait aucun doute que cette formation, unanimement saluée, contribuera grandement à la performance à long terme du capital humain de la SOBEBRA.

❑ *Par Sidney Galibassi*

Publicité

MC&Co
Marketing Communications Studio

Nos Services

Branding

Stratégie de marque

Content/ Digital marketing

Publicité

Relations publiques/ Médias

Production Photo et Vidéo

Bénin
+229 91 70 50 50
Cotonou, Missite

hello@mcandco.studio

Afrique du Sud
+27 790 370 354
Cape Town, The Six

Actualité RH

6ÈME CONGRÈS RH AFRIQUE 2024, L'ÉDITION DE LA MATURITÉ

BÉNIN. La dernière édition du Congrès RH Afrique s'est déroulée du 21 au 23 février 2024. Elle a marqué un tournant décisif pour la prise de conscience par la communauté des RH du continent de la problématique aujourd'hui incontournable de la diversité culturelle et de l'inclusion dans le monde professionnel.

Dans un contexte économique en constante évolution, les entreprises africaines doivent faire face à des défis sans cesse croissants pour attirer et retenir les talents.

L'une des clés pour réussir cette mission est de créer un environnement de travail inclusif et diversifié.

La diversité et l'inclusion ne sont pas seulement des notions à la mode, mais des éléments essentiels pour le succès des entreprises africaines.

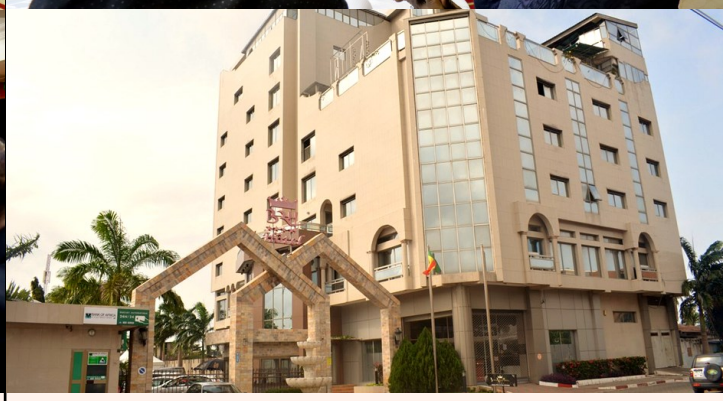
Tout d'abord, la diversité culturelle est une richesse pour les entreprises africaines dans le

Diversité culturelle et inclusion : un duo gagnant pour les entreprises africaines

sens où les employés venus de milieux différents apportent des perspectives et des idées nouvelles, ce qui peut stimuler la créativité et l'innovation. D'ailleurs, une équipe diverse est plus capable de comprendre et de répondre aux besoins des clients issus de différents horizons.

Ensuite, l'inclusion quant à elle est une condition nécessaire pour la réussite de la diversité culturelle. Les employés doivent se sentir inclus et valorisés, quelle que soit leur origine ethnique, leur genre ou leur âge par exemple. L'inclusion signifie également que les employés doivent être traités avec respect et dignité, et qu'ils ont la possibilité d'exprimer leurs opinions et leurs idées sans crainte de représailles.

Le Congrès RH Afrique 2024, qui s'est tenu à Cotonou, au Bénin, au Bénin Royal Hôtel a été un événement important pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans le monde du travail



africain. Cette réunion a rassemblé des professionnels des ressources humaines de 11 nationalités pour échanger, partager et apprendre ensemble. La ministre chargée du Travail et de la Fonction publique, présente pour la cérémonie d'ouverture de cette rencontre internationale, Mme Adidjatou Mathys, a réaffirmé l'engagement du gouvernement béninois en faveur de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel. Des experts internationaux ont abordé des thèmes tels que le leadership inclusif, la gestion des différences culturelles, la création d'équipes performantes diversifiées, ainsi que les bonnes pratiques en recrutement et développement des talents. Les participants ont également eu la possibilité de partager leurs propres expériences et de s'engager dans des discussions interactives sur les défis et les opportunités liés à la gestion de la diversité culturelle.

L'objectif de ce congrès n'était pas seulement de discuter de la diversité et de l'inclusion, mais aussi de fournir des outils opérationnels et des stratégies efficaces à mettre en œuvre par les

participants., lesquels ont ainsi appris comment aménager concrètement au sein de leur organisation un environnement de travail inclusif et diversifié, comment recruter et développer des talents issus de milieux divers, et comment favoriser la gestion des différences culturelles.

Voici une reformulation de ce passage :

Une statistique relativement peu connue a été soulignée lors de cet événement : selon une étude du cabinet de conseil Deloitte, les organisations qui favorisent la diversité et l'inclusion peuvent générer jusqu'à 30% de chiffre d'affaires supplémentaire. Bien que cet argument ne touche peut-être pas les décideurs d'un point de vue éthique, il peut au moins les intéresser d'un point de vue financier.

Nul doute que cette information et les enseignements tirés du conclave de Cotonou inspireront les acteurs RH du continent à bâtir des environnements de travail plus inclusifs et épanouissants.

Fort de ce succès, un nouveau rendez-vous est d'ores et déjà fixé pour 2025. Ce sera la 7ème édition. ❑

Par Mélaine Ahouanyè

SINEQUANONE
Insertion & Développement professionnels
Formations • Conseils • Etudes • Recrutement
Placement • Interim
(+227) 88 28 72 35 / 91 24 74 69 / 93 18 10 09
(+227) 88 38 90 38
Niamey bobiel plaque gaskiya non loin de la clinique Noma
contact@cabinet-sinequanone.com
https://www.cabinetsinequanone.com/
https://www.facebook.com/cabinetsinequanone/

Actualité RH

FOCUS SUR LES TALENTS DU CONTINENT ET RENFORCEMENT DES CONNEXIONS : LES ACQUIS DU FORUM AFRICTALENTS 2024

TOGO. Les 23 et 24 février 2024, le Centre de Conférence d'Ecobank Transnational Incorporated (ETI) a accueilli à Lomé le Forum de recrutement *AfricTalents*, un événement d'envergure organisé pour la 4ème fois par le cabinet AfricSearch.

Faisant suite au précédent forum dédié au financement des PME qui s'est tenu en octobre 2023, ce rassemblement avait pour but de faciliter l'identification des talents par les organisations et de créer un espace propice aux rencontres entre

candidats présélectionnés et recruteurs.

Dès le premier jour, les participants ont pu bénéficier d'ateliers de coaching pour peaufiner leurs CV et stratégies de recherche d'emploi, avec des entreprises prestigieuses telles que Togocom, BIA Group, Ecobank, LCT SBIN, Zener, etc.

M. Didier Acouétey, président d'AfricSearch, a souligné l'ampleur des opportunités offertes, avec plus de 200 postes à pourvoir dans des secteurs tels que la finance, le contrôle, l'audit, la logistique, l'énergie, les télécommunications, l'informatique et le marketing. Une richesse qui, selon lui, témoigne du dynamisme du marché africain de l'emploi.

Un marché de l'emploi africain dynamique

Le forum a été accueilli avec un grand intérêt par les participants. Pour certains d'entre eux, déjà employés dans des organisations, cet événement représentait une opportunité de se réorienter professionnellement. D'autres, jeunes talents à la recherche d'opportunités, ont perçu ce forum comme un tremplin

unique pour démarrer leur carrière.

Lors de la cérémonie d'ouverture, M. Pascal Abossou-Esso Akondé, chef du service Entreprises à l'ANPE, a réaffirmé l'engagement des autorités à soutenir la jeunesse africaine via des initiatives telles qu'AfricTalents, qui permet de connecter les talents avec les opportunités professionnelles.

Le 24 février, le forum s'est poursuivi avec des stands d'exposition où les entreprises ont présenté leurs activités et offres d'emploi. AfricSearch, cabinet RH pionnier en Afrique francophone depuis 1996, s'est spécialisé dans l'identification de cadres expérimentés. Sa mission est de valoriser les talents africains et la diversité culturelle. C'est dans ce cadre qu'il organise périodiquement le Forum AfricTalents en France, mais aussi dans plusieurs pays africains, dont le Togo, pays d'origine de son promoteur. ❑

Par Sidney Galibassi

MODERNISER L'ÉVALUATION DU PERSONNEL, AMÉLIORER LA GOUVERNANCE : L'OBJECTIF DU GOUVERNEMENT BÉNINOIS

BÉNIN. Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique a organisé, le 10 octobre 2023, un atelier de validation pour la conception des outils opérationnels d'un système d'évaluation des performances des agents permanents et contractuels de la fonction publique béninoise. Une réunion qui marque une étape cruciale dans le processus en cours d'implantation d'une culture de la performance au sein de l'administration publique.

Le gouvernement du Bénin est actuellement engagé dans une réforme majeure visant à instaurer un nouveau système d'évaluation des fonctionnaires et agents contractuels de droit public de l'État Cette réforme fait suite à la loi 2015-018 du 17 janvier 2018 portant Statut général du personnel de la fonction publique. Pour mener à bien ce chantier, le ministère de la Fonction publique a fait appel au consortium IBCG-GRH Conseil, qu'il a mandaté pour concevoir un système d'évaluation répondant aux exigences de performance, d'équité et de crédibilité fixées par la nouvelle loi.

Dans le cadre de cette mission, GRH Conseil a développé plusieurs outils clés :

- Le manuel de l'évaluateur - Un outil opérationnel destiné aux agents responsables d'évaluer leurs collaborateurs, fournissant les directives et méthodologies à appliquer.
- Le guide de l'évaluation - Destiné aux fonctionnaires évalués, ce guide détaille le processus d'évaluation, ses objectifs, critères et modalités pratiques.
- Un projet d'architecture organisationnelle - visant à garantir l'intégrité, l'équité et la qualité des décisions de gestion RH prises sur la base des évaluations.

L'évaluation du rendement est au cœur de la réforme de la fonction publique

Tous ces livrables ont fait l'objet d'un atelier de validation réunissant des cadres de la fonction publique. Ceux-ci ont pu examiner en détail les outils proposés et apporter leurs avis et suggestions afin d'enrichir et d'affiner ces livrables clés.

La ministre du Travail et de la Fonction publique a salué la qua-

lité du travail minutieux réalisé par le cabinet GRH Conseil. Elle a également réaffirmé la détermination du gouvernement à mettre en œuvre ce nouveau système d'évaluation, perçu comme un levier essentiel pour valoriser le mérite, responsabiliser les agents publics et améliorer durablement l'efficacité de la fonction publique au service des citoyens. Les outils proposés feront encore l'objet d'approfondissements supplémentaires avant d'être présentés en Conseil des ministres. Cette étape marquera à n'en point douter un tournant décisif vers la mise en œuvre de cette vaste réforme de la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Une réforme d'envergure qui devrait faire du Bénin une référence en matière de gestion moderne du personnel public. ❑

Par Mélaine Ahouanyè

L'ABEVRIT ÉCLAIRE LES INNOVATEURS : ENTREPRENEURIAT, RESSOURCES HUMAINES, MARQUES, ET SUCCÈS

BÉNIN. L'Agence Béninoise de Valorisation des Résultats de la Recherche et de l'Innovation Technologique (ABeVRIT) a organisé du 28 novembre au 1er décembre à Abomey, une formation de pointe sur la gestion de la microentreprise et la valorisation des marques pour une vingtaine d'innovateurs.

La formation a été domiciliée à l'Université Nationale des Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques, dans la capitale historique du Bénin, Abomey. Il s'agissait d'une formation de haut niveau à l'intention d'une vingtaine d'entrepreneurs et d'innovateurs sur les thématiques de la gestion de la microentreprise et de l'utilisation de la base de données de l'OMPI pour la protection et la valorisation des marques.

Renforcement des compétences entrepreneuriales et managériales au Bénin

Cette formation, dont l'encadrement pédagogique a été confié à GRH Conseil, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines, s'est déroulée sur deux modules complémentaires, animés par des experts reconnus en management du personnel (M. Frantz Massougbodji) et en propriété intellectuelle (Mme Ayaba Quenum). Les séances de formation très participatives et pratiques ont permis aux participants d'acquérir des compétences approfondies sur les étapes de création d'entreprise selon le modèle du « Lean startup », la démarche qualité adaptée aux TPE/PME, mais également sur la définition d'une marque, les critères de validité, la procédure d'enregistrement et la stratégie d'exploitation et de valorisation.

A l'issue des quatre jours de formation intensive, les participants se sont dits très satisfaits du contenu riche et concret des enseignements reçus, et confiants sur l'impact positif de cette formation sur leurs performances entrepreneuriales. « Les thèmes abordés, en particulier l'approche du « Lean startup », in-

croyablement flexible, nous ont édifié. Ils répondaient à nos préoccupations de terrain et les travaux pratiques effectués nous ont permis de bien assimiler les notions » a confié l'un des participants, innovateur œuvrant dans la transformation de céréales produites localement.

Les participants, issus de divers secteurs d'activités (agroalimentaire, cosmétique, artisanat, etc.), ont chaleureusement remercié l'ABeVRIT pour cette initiative de formation, jugée très pertinente pour le développement de l'entrepreneuriat innovant au Bénin. certains ont émis le vœu que ce type de formations pratiques puisse être renouvelé sur d'autres thématiques comme l'élaboration d'un business plan robuste, la gestion des ressources humaines ou encore la communication d'un produit à l'international.

Des entrepreneurs et innovateurs outillés pour la création et le développement de leur activité

De son côté, le cabinet GRH Conseil, en charge de la conception et de l'animation pédagogique de cette formation, s'est félicité de la totale réussite de cette opération. Le taux de satisfaction globale de 100% ressort comme la marque de la grande qualité du contenu technique dispensé et des conditions d'apprentissage offertes aux participants.

Cette collaboration réussie conforte les perspectives de nouveaux partenariats entre ce cabinet d'expertise en Ressources humaines et l'Agence en charge de la valorisation de la recherche et de l'innovation technologique au Bénin.

Par Sidney Galibassi

Chers abonnés, chers lecteurs,
Vous avez des informations
à nous apporter ?
Écrivez-nous à pratiquesrh2015@gmail.com

Actualité RH

VALIDATION D'UN PLAN DE FORMATION POUR CONSOLIDER L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT AGRICOLE IVOIRIEN

CÔTE D'IVOIRE. Un plan de renforcement des capacités essentiel pour l'efficacité des filières agricoles est validé par le ministère ivoirien de l'Agriculture, en collaboration avec celui chargé des Ressources Animales et Halieutiques, impulsant ainsi un nouveau souffle au développement rural.

Le ministère ivoirien de l'Agriculture et le ministère des Ressources Animales et Halieutiques ont procédé du 4 au 5

décembre 2023 à l'Hôtel *Le Suprême* de Grand-Bassam à la validation du rapport d'audit institutionnel et organisationnel de la Direction des Organisations Professionnelles Agricoles (DOPA), direction du ministère de l'Agriculture, et de la Direction des Organisations Professionnelles et de l'Appui au Financement (DOPAF), direction du Ministère des Ressources Animales et Halieutiques.

Cette mission d'audit avait été commanditée dans le cadre du Projet de Développement des Chaînes de Valeur Vivrières (PDC2V) financé par la Banque mondiale.

Un plan de formation nominatif et personnalisé

L'audit, réalisé par le cabinet béninois Synex Consulting basé à Cotonou, visait à apprécier le fonctionnement et la structure organisationnelle de ces deux directions clés dans l'organisation et la structuration des filières agricoles vivrières en Côte d'Ivoire. Il a également défini un plan de formation pour permettre à ces structures de performer davantage. Après plusieurs mois de travaux menés par une équipe de

consultants dirigée par M. Frantz Massougbodji, consultant RH du cabinet GRH Conseil, le rapport final a été présenté lors de cet atelier aux différentes parties prenantes.

Le rapport dresse un diagnostic complet du fonctionnement actuel de la DOPA et de la DOPAF, en analysant leurs forces, faiblesses, procédures, ressources humaines et moyens.

Sur cette base, les consultants ont formulé des recommandations visant à améliorer l'efficacité de ces directions dans leurs missions d'appui aux organisations professionnelles agricoles.

Un plan pluriannuel de renforcement des capacités détaillé, identifiant des thèmes de formation personnalisés pour chaque agent en fonction de ses besoins, a également été proposé, ajusté et finalement validé, à la satisfaction de tous les acteurs présents.

Les conclusions et recommandations issues de ce rapport seront prochainement mises en œuvre, avec l'appui financier et technique du PDC2V. ❑

Par Mélaine Ahouanyè

Publicité

AFRIKA NATURE
Valorisation du souchet

ôfio
...le vrai goût du souchet

CONSOMMONS LOCAL

AFRIKA · NATURE

Le souchet, un aliment riche en nutriments pour une vie plus saine

Le souchet est un produit naturel riche en vitamines C et E, en fibres alimentaires et en sels minéraux, qui facilite la digestion et réduit le taux de cholestérol. Il est fabriqué au nord et au centre du Bénin. Avec sa saveur douce et unique, le souchet se décline en plusieurs produits dérivés : whiskys aromatisés, produits lactés, huile, farine, croquettes...

Contact :

Tél. + 22961184848/96571045

E- mail: reafrikanature@gmail.com

https://web.facebook.com/Afrikanature/photos/?ref=page_internal

L'EMPLOYEE SELF-SERVICE, UN INSTRUMENT DE SIMPLIFICATION DES TACHES RH ET D'AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

DIGITALISATION DES RH. L'Employee self-service est un portail en ligne sécurisé qui permet aux employés de gérer leurs affaires. Pourquoi les employeurs africains devraient-ils s'y intéresser ? Cet article répond à la question.

Par Juvencio d'Almeida

Concrètement, le système d'auto-gestion des salariés, encore appelé « Employee self-service » en Anglais (ESS) est un guichet unique et une plateforme en ligne qu'un employeur met à la disposition de ses employés pour accéder et mettre à jour leurs informations personnelles. Tout cela, sans que les employés n'aient

à attendre dans une file d'attente au service des ressources humaines.

La fonctionnalités possibles

En pratique, l'ESS concerne des volets RH tels que :

1. **La gestion des congés et absences** : Par l'intermédiaire de l'Employee self-service, les collaborateurs peuvent gérer leurs congés avec facilité. Il leur suffit de renseigner les dates souhaitées, le type de congé et le nombre de jours via le portail en ligne. La demande est alors transmise au manager pour validation. L'employé garde également une visibilité en temps réel sur son solde de congés restants et l'historique de ses absences.
2. **L'actualisation des informations personnelles** : L'ESS offre par ailleurs la possibilité aux salariés d'actualiser eux-mêmes leurs coordonnées personnelles telles que l'adresse, le numéro de téléphone ou les contacts d'urgence. Cette fonctionnalité permet de garantir l'exactitude des données figurant dans le Système d'Information RH.
3. **La consultation des bulletins de paie :** L'un des atouts majeurs de l'ESS réside dans la mise à disposition dématérialisée des fiches de paie. Les employés peuvent ainsi être plus autonomes dans le suivi de leur rémunération et l'organisation de leurs dossiers administratifs. L'ESS leur permet d'accéder à ces ressources et de les télécharger à tout moment sans avoir besoin de se rendre physiquement au service des RH ou de communiquer directement avec ce dernier.

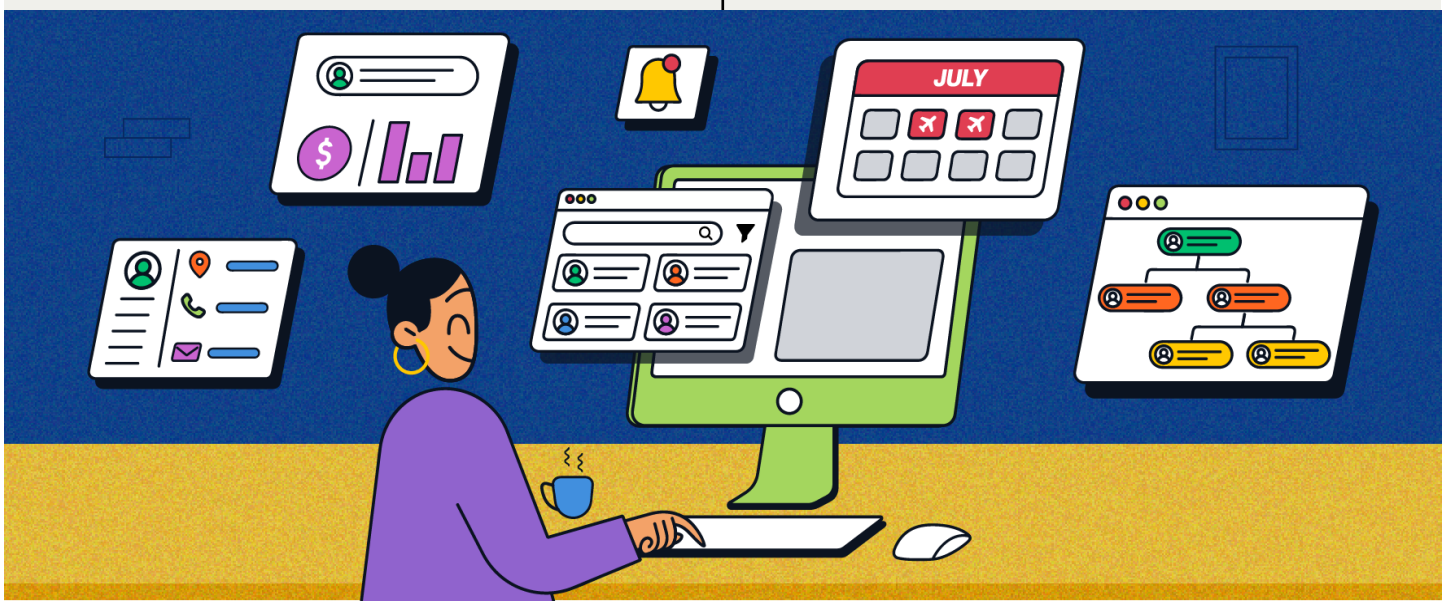
Des données RH fiables et actualisées en temps réel

4. **L'accès aux formations :** Le catalogue des formations disponibles peut être accessible aux employés via le portail ESS. Les employés donc peuvent consulter et s'inscrire aux formations en ligne.
5. **La communication avec les RH** : L'ESS permet aux employés d'envoyer des messages aux responsables du personnel de l'entreprise, de leur poser des questions, et d'obtenir des réponses à leurs questions RH.
6. **L'évaluation des performances et la gestion des carrières** : Les employés peuvent accéder à leurs évaluations de performance et à leurs plans de développement et fournir des commentaires aux responsables RH.

En plus de ces exemples, l'ESS peut être utilisé pour de nombreuses autres tâches RH, telles que la gestion des temps et des présences, la planification des absences, la gestion des talents ou la communication interne.

Les avantages pour les services RH

L'ESS réduit drastiquement les tâches administratives des professionnels des RH en automatisant la saisie des données et en éliminant la paperasserie. Ceci, à son tour, génère un gain de temps substantiel et réduit le risque d'erreurs.



L'ESS améliore également la pertinence et la qualité des décisions de gestion des ressources en fournissant à l'employeur un accès en temps réel aux informations RH importantes. Dans les faits, les employeurs peuvent accéder aux informations relatives aux congés, aux absences et aux performances des employés, et utiliser ces informations pour prendre des décisions éclairées concernant la dotation en personnel et l'allocation des ressources.

Enfin, l'ESS renforce la communication et la collaboration entre les employeurs et les employés, car il fournit une plate-forme permettant aux employés d'exprimer leurs préoccupations et aux professionnels des RH de répondre de manière rapide et efficace.

L'ESS « débureaucratise » la gestion du personnel

Les bénéfices pour les employés

L'ESS permet aux employés d'économiser du temps et des efforts, car ils n'ont plus à remplir de papiers, à passer des appels téléphoniques ou à envoyer des e-mails aux RH pour mettre à jour leurs informations ou demander un congé. Ils peuvent le faire dans le confort de leur propre ordinateur ou appareil mobile.

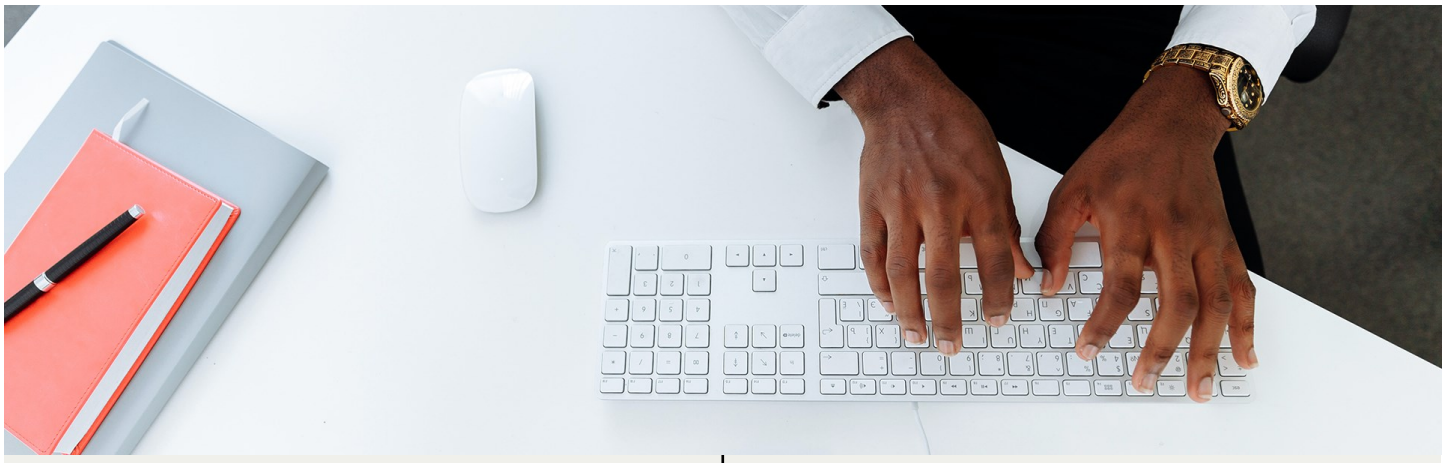
Les salariés se sentent davantage responsabilisés dans la gestion de leurs informations personnelles, car l'ESS leur accorde une plus grande autonomie et flexibilité à cet égard.

Tout ce qui précède est de nature à améliorer la satisfaction des employés et à augmenter leur engagement, leur motivation et favoriser leur rétention dans l'entreprise.

Les défis à surmonter

Bien que l'ESS offre de nombreux avantages, certains défis doivent également être surmontés :

- La résistance au change-



ment : certains employés peuvent se montrer rétifs à l'utilisation du nouveau système, parce qu'ils ne sont pas à l'aise avec la technologie ou qu'ils préfèrent l'ancienne façon de faire.

- La peur de voir diffusées les données personnelles : les employés peuvent être préoccupés par la sécurité de leurs informations personnelles lorsqu'ils utilisent l'ESS. Pour y remédier, il faut faire en sorte que la plateforme soit sécurisée et que les employés connaissent les mesures de sécurité en place.
- La nécessité de garantir une équité d'accès à l'outil pour tous les employés : garantir que tous les employés ont un accès égal à la plateforme, quel que soit leur emplacement ou leur fonction.

Les conditions pour que ça marche

La mise en œuvre d'un ESS nécessite quelques bonnes pratiques à suivre :

- **Former** : en effet, l'employeur doit offrir une formation aux employés et aux gestionnaires sur la façon d'utiliser efficacement la plateforme, afin de profiter pleinement de ses fonctionnalités.
- **Sécuriser** : il faut faire en sorte que l'accès à certaines données sur le personnel soient limité et qu'elles ne puissent se volatiliser.
- **Communiquer** : l'employeur

doit communiquer clairement et régulièrement avec toutes les parties prenantes sur les avantages de l'utilisation de l'ESS, la manière de l'utiliser, et les mesures de sécurité en place. Tout cela permettra d'améliorer leur confiance dans le système.

- **Accompagner** : Si nécessaire, on peut mettre en place une équipe de support technique pour résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs.
- **Garantir l'équité d'accès** : Il est important de veiller à ce que tous les employés, quel que soit leur poste ou leur lieu de travail, aient le même accès à la plateforme de l'ESS.

Un logiciel performant est fondamental pour un ESS fonctionnel

Les solutions logicielles disponibles

Il existe plusieurs solutions logicielles qui offrent des fonctionnalités ESS, notamment en ce qui concerne la paie et la gestion des performances. Parmi ces solutions, on peut citer :

- *SAP SuccessFactors Employee* Central, qui est utilisé par des entreprises africaines telles que la SONATEL, MTN, Total Sénégal ou Nestlé Côte d'Ivoire.
- *Oracle HCM Cloud*, utilisé par Ecobank.

Ces logiciels permettent de gérer les processus de paie et de gestion des performances de manière efficace et efficiente, afin que les entreprises puissent pleinement bénéficier des gains de productivité et de tous les autres avantages qu'offre, dans le cadre de la gestion des ressources humaines, l'Employee self-service. ❑

Juvencio D'Almeida

Rédacteur

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com

Sponsor

GRH CONSEIL
Intégration Professionnelle

GRH Conseil, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines

FORMATION **RECRUTEMENT** **DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL** **ÉTUDES**

Vous présente

O-S-E

Optimisation du système d'évaluation

SI VOUS ÊTES :

Un décideur d'une entreprise ou organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, qui souhaite optimiser leur processus d'évaluation des employés.

CONFRONTÉ À L'UN DE CES PROBLÈMES :

- Un système d'évaluation actuel perçu comme subjectif et inéquitable
- Un manque d'alignement entre objectifs individuels et priorités stratégiques
- Des difficultés à identifier les besoins de formation et de développement
- Un risque de démotivation et de départs d'employés talentueux.

ALORS, GRH Conseil vous présente :

O-S-E

Optimisation du système d'évaluation

La prestation EMSE est une approche sur mesure et globale pour concevoir et déployer un système d'évaluation des performances objectif, équitable et motivant, aligné sur la stratégie et la culture de votre entreprise.

NOTRE DÉMARCHE

- Analyse des besoins et des processus actuels d'évaluation de l'entreprise.
- Conception d'un système d'évaluation sur mesure et de critères pertinents.
- Élaboration d'outils d'évaluation (grilles, formulaires, guides, etc.).
- Formation du personnel à l'utilisation et à la mise en œuvre du nouveau système.
- Accompagnement durant la phase de déploiement et de suivi.

CETTE SOLUTION VOUS PERMETTRA DE :

- Concevoir un système d'évaluation des performances objectif, équitable et motivant pour les employés.
- Aligner les objectifs individuels avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Encourager le développement professionnel et l'amélioration continue des compétences.

COTATION :

Le coût de la prestation est fonction du nombre d'employés à évaluer, des services demandés et de la durée du mandat, avec un devis personnalisé après analyse des besoins.

CONTACTEZ-NOUS :

- GRH Conseil, 08 BP 296 Cotonou
- Tel. +229 95953576
- admin@grhconseil.com
- grhconseil1999@gmail.com
- www.grhconseil.com

Traduisez vos ambitions en évaluations d'excellence !

LE RÉFÉRENTIEL DES EMPLOIS ET COMPÉTENCES : UN ATOUT POUR LE RECRUTEMENT, LA FORMATION ET LA GESTION DES CARRIÈRES

GESTION DES TALENTS. Au cœur de toute organisation prospère se trouve un outil puissant : le référentiel des emplois et compétences. Pourquoi est-il si important pour les RH ? Si vous êtes un gestionnaire RH à la recherche de la perfection, Lisez cet article pour découvrir ce que vous n'avez plus le droit d'ignorer.

Par Parfait Nassara

Également appelé « Répertoire métiers-compétences », le référentiel des emplois et compétences (REC) est un outil qui définit les compétences et les connaissances nécessaires pour

chaque poste de travail dans une organisation.

Contenu

Les principales parties d'un référentiel des emplois et compétences sont notamment :

- **L'intitulé du poste** : le nom du poste de travail décrit de manière claire et concise les responsabilités et les tâches associées au poste.
- **Les responsabilités** : cette section décrit les tâches et les responsabilités principales du poste, ainsi que les objectifs de performance correspondants.
- **Les exigences de formation et d'expérience** : Cette rubrique décrit les exigences minimales en matière de formation et d'expérience pour le poste, ainsi que les compétences techniques et connaissances spécifiques nécessaires.
- **Les compétences clés** : cette partie expose les compétences clés et les savoirs et savoir-faire nécessaires pour réussir dans le poste, telles que les compétences en communication, en travail d'équipe ou en résolution de problèmes.
- **Les critères** : ils sont utilisés pour évaluer la performance du titulaire du poste et fixer des objectifs de performance.
- Les opportunités de **développement professionnel et d'avancement** de carrière liées au poste, ainsi que les compétences et connaissances nécessaires pour progresser dans l'organisation.

Il n'existe pas de modèle standard de référentiel

Il faut noter que les différentes parties d'un répertoire métiers-compétences peuvent varier d'une organisation à l'autre et que le contenu exact de chaque partie dépendra des besoins et des objectifs spécifiques de cette organisation.

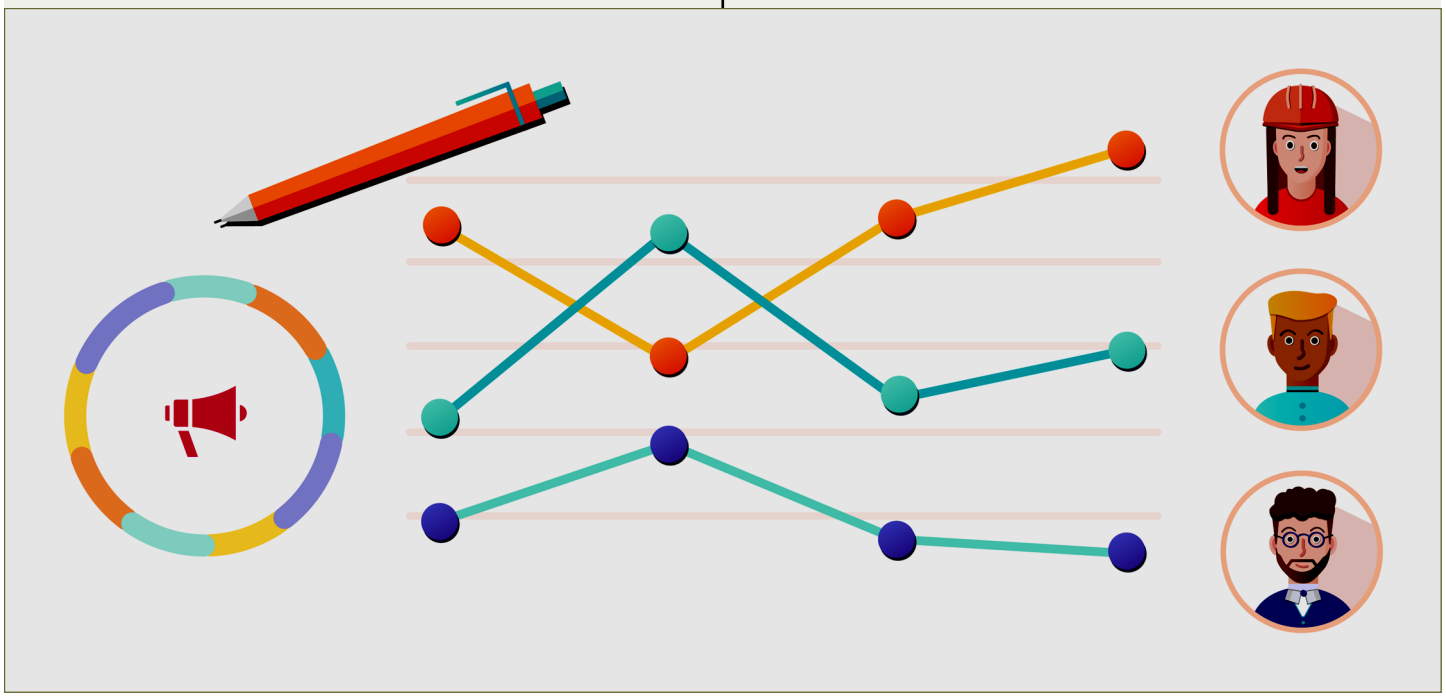
Exemples

Il existe de nombreux référentiels communs des emplois et des compétences utilisés par les entreprises, qui peuvent varier selon la taille, le secteur d'activité et les objectifs de l'organisation. Quelques exemples parmi les plus communs sont les suivants :

- Le **ROME** (Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois), qui est un outil de classification et de recensement des métiers utilisé en France. Il a été créé par Pôle Emploi, l'organisme public français chargé de l'emploi, pour faciliter la correspondance entre l'offre et la demande d'emploi. Le ROME est une nomenclature qui permet de regrouper les différentes professions en fonction de leurs activités professionnelles et de leurs compétences.
- Le modèle de compétences de l'Association des professionnels de la gestion des ressources humaines du Canada (HRPA) : ce modèle (disponible en Anglais) définit les compétences clés et les connaissances nécessaires pour chaque niveau de carrière dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la paie et de l'avant-vente.

Réalisation

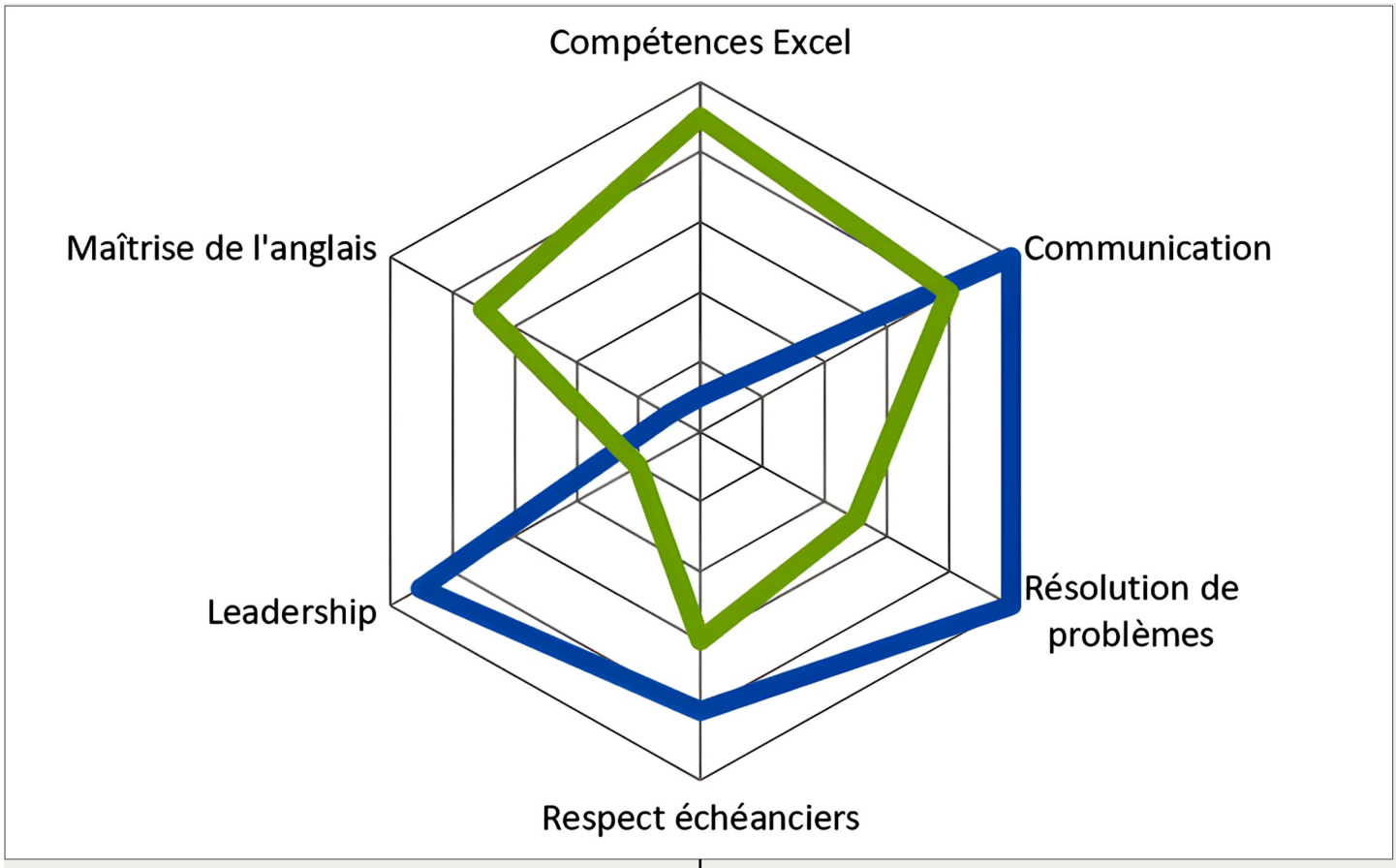
Pour élaborer un référentiel des



emplois et compétences, il est recommandé de suivre les étapes ci-après :

- **Identifier les emplois clés pour l'entreprise.** Pour cela, il est possible de consulter les descriptions de poste, les profils de poste, les fiches de poste ou encore les entretiens de sortie de votre entreprise. On peut aussi faire une analyse de votre environnement professionnel et des tendances du marché du travail pour déterminer les compétences et les emplois qui seront importants dans l'avenir.
- **Définir les compétences clés pour chaque emploi.** Pour chaque emploi identifié, on doit établir une liste des compétences et des connaissances nécessaires pour l'exécuter de manière efficace. Il faut s'assurer d'inclure les compétences techniques, les compétences comportementales et les connaissances spécifiques requises.
- **Établir des normes de performance pour chaque compétence.** Pour chaque compétence définie, il faut déterminer les niveaux de performance attendus et les indicateurs de performance qui permettront de mesurer si ces niveaux sont atteints.
- **Documenter le référentiel**. Il s'agit ici de rassembler toutes les informations recueillies sur les emplois et les compétences dans un document unique, qui servira de référence pour la gestion des compétences de votre entreprise. On veillera à ce que le document en question soit clair, facilement compréhensible et accessible pour tous ceux qui en ont besoin.
- **Exploiter et actualiser le référentiel**. Une fois le référentiel établi, il est important de l'intégrer dans les pratiques de gestion des compétences de

Le référentiel doit être régulièrement mis à jour



l'entreprise. Il est aussi nécessaire de mettre à jour régulièrement le référentiel pour qu'il reflète les changements dans les emplois et les compétences clés.

Intérêt

Le référentiel des emplois et des compétences permet d'optimiser la gestion des ressources humaines, à de nombreux égards :

- Dans le recrutement : Le REC décrit avec précision les compétences, connaissances et aptitudes requises pour chaque poste. Cela permet aux recruteurs de définir avec justesse les critères de sélection et d'évaluer plus objectivement l'adéquation des candidats. Un recrutement basé sur le REC permet de choisir les profils les mieux qualifiés.
- Dans le développement des compétences ciblé : En identifiant les écarts entre les compétences existantes et celles requises, le REC permet de mettre en évidence les besoins de formation spécifiques à combler, tant au ni-

veau individuel que collectif. Des programmes peuvent alors être conçus sur mesure pour développer les compétences manquantes de façon pertinente et efficace.

- Pour l'évaluation des performances : Le REC définit les niveaux de maîtrise attendus pour chaque compétence liée à une fonction. Ces critères clairs et partagés facilitent l'évaluation objective et équitable du rendement, tant lors des entretiens annuels que dans le suivi quotidien des objectifs.
- En ce qui concerne la gestion des rémunérations : En pondérant les différents postes selon les degrés d'expertise, de complexité et de responsabilités requis, le REC aide à bâtir une structure salariale cohérente, motivante et juste, reconnaissant équitablement l'apport de chacun.
- Concernant la mobilité : Le REC permet de cartographier les filières métiers et les passerelles entre fonctions ; il aide par conséquent les collaborateurs à se projeter et construire un parcours professionnel valorisant leurs compétences et aspirations. Le REC guide ainsi leur développement de carrière.

Les salariés peuvent s'aider du référentiel pour piloter leur carrière

En conclusion, l'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences doit être personnalisée selon les besoins et spécificités de l'entreprise, sans solution unique et universelle. C'est la condition de son efficience de la valeur ajoutée qu'il créera dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. ❑

Parfait Nassara

Consultant RH

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com

Publicité

PÔLE LOGISTIQUE

POLE LOGISTIQUE SARL – Cabinet Conseil

Formations et Solutions Logistiques

RCCM RB/ABC/21 B 4020
N° IFU 3202112553582

https://pole-logistique.com/

POLE LOGISTIQUE – SESSION DE FORMATION

Nos Partenaires

1. Formations Logistiques de courtes durées
2. Inventaires et audits logistiques
3. Conseils et solutions logistiques

Ce que disent nos participants

"Je cherchais une formation logistique de courte durée depuis un moment, et j'ai finalement trouvé celle-ci. Les formateurs étaient très professionnels et ont rendu le processus d'apprentissage facile et agréable. Je recommande fortement cette formation à tous les professionnels de la logistique"

Nos modules de formations en ligne et en presentiel

- Gestion des opérations d'Import-Export
- Gestion des Moyens Généraux
- Gestion des achats et approvisionnements
- Logistique des hydrocarbures
- Gestion des stocks
- Gestion des entrepôts
- Management de la distribution
- Logistique évènementielle
- Logistique Humanitaire
- Logistique des mines
- Gestion des flottes automobiles
- Gestion des équipes logistiques
- Gestion du Procurement au sein des organisations internationales

LA PAUSE-CAFÉ, UN OUTIL DE TEAM BUILDING AU SERVICE DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE

GESTION DES PERFORMANCES. Loin des stéréotypes négatifs qui l'entourent dans certains milieux professionnels du continent, la pause-café représente un levier de succès pour les employeurs africains en leur réservant des bénéfices insoupçonnés. Cet article explore en profondeur cet instant précieux pour optimiser le rendement au travail du personnel.

La pause-café est un moment de détente bref mais essentiel au cours de la journée de travail. Il s'agit d'une courte période, généralement d'une quinzaine de minutes, où les employés interrompent leurs tâches pour se désaltérer et se ressourcer. Elle ré-

pond à un besoin physiologique et psychologique en permettant de faire une coupure salvatrice et de rompre momentanément avec l'environnement professionnel.

Atouts

La pause-café présente bien des avantages :

- L'amélioration de la **productivité** : Des études ont démontré que les pauses-café régulières améliorent la concentration, la créativité et la productivité des employés.
- La réduction du **stress** des employés : Les pauses café permettent aux collaborateurs de se déconnecter temporairement de la pression du quotidien, de renouveler leur énergie et de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- La **cohésion d'équipe** et la **culture d'entreprise** : les pauses café sont des moments de convivialité qui favorisent les échanges informels entre collègues, contribuant ainsi à créer un environnement de travail harmonieux et propice à la collaboration.
- La **marque employeur** : Les pauses café peuvent être perçues comme un avantage concurrentiel dans le recrutement et la rétention des talents. En effet, les entreprises qui accordent de l'importance au bien-être de leurs employés bénéficient d'une meilleure réputation sur le marché du travail et se révèlent souvent plus attractives pour les candidats potentiels.

Des pauses-café régulières transforment la procrastination en action

Réticences

Les freins sont principalement des aprioris négatifs sur la supposée improductivité lors de ces moments, la difficulté d'encadrement

Bonnes pratiques

ainsi que des facteurs économiques et culturels.

- De nombreux employeurs considèrent les pauses-café comme une perte de temps nuisible à la productivité. Ils craignent que ces moments deviennent une occasion pour certains employés de s'absenter trop longtemps de leur poste de travail et de se désengager de leurs tâches. Au-delà de cette impression d'inefficacité, certains employeurs nourrissent des préjugés sur les abus potentiels liés à ces pauses, tels que les absences injustifiées et la flânerie excessive.
- La difficulté d'organisation et de contrôle de ces moments de pause alimente également les réticences, car il est difficile de surveiller et d'encadrer rigoureusement le respect des règles établies. La peur d'un manque de discipline pendant ces suspensions d'activité préoccupe de nombreux dirigeants.
- Pour les petites structures, ce sont les contraintes économiques qui freinent l'instauration de véritables pauses-café. L'investissement nécessaire, que ce soit pour s'équiper en distributeurs de boissons chaudes/fraiches ou aménager un espace dédié, est perçu comme un coût additionnel non prioritaire.
- Enfin, dans certaines cultures prônant un présentéisme exacerbé, l'excès de travail est considéré comme une vertu. Dès lors, s'accorder des pauses est mal perçu et vu comme un signe de relâchement condamnable.

La pause-café est un répit opportun au cœur de la frénésie professionnelle

Mise en place

Pour autant, le jeu en vaut la chandelle pour l'employeur, à condition que l'instauration des pauses café se fasse de façon méthodique et participative. Cela re-

quiert des ajustements continus.

Les étapes-clés sont les suivantes :

- Sensibiliser et communiquer avec les employés sur les bénéfices potentiels : les associer à la décision favorisera leur adhésion.
- Définir clairement les modalités : fréquence, durée, lieux dédiés. Cela doit être fait en concertation avec les employés.
- Mettre en place les structures adéquates : par exemple des espaces conviviaux et équipés doivent être aménagés pour accueillir les pauses.
- Maintenir une communication ouverte tout au long du processus de mise en place des pauses. Il convient d'informer régulièrement, recueillir les retours des employés et ajuster si besoin.
- Évaluer l'impact des pauses. Il importe de réaliser des évaluations régulières, solliciter les feedbacks.

En définitive, il est essentiel de considérer la pause-café non pas

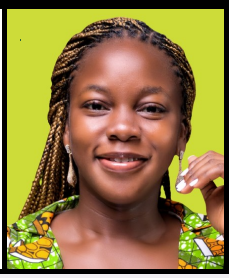
comme un privilège ou une concession, mais comme une stratégie réfléchie de management. En encourageant ces moments de détente et de collaboration informelle, les employeurs et les professionnels des ressources humaines visent à instaurer un environnement de travail plus épanouissant et sain, certes, mais surtout plus performant et productif. C'est là l'objectif ultime poursuivi, dans une optique d'optimisation du capital humain et d'amélioration continue de l'efficacité organisationnelle. Loin d'être un simple loisir, la pause-café s'inscrit ainsi dans une démarche de management avisée, une démarche qui reste axée sur le développement du potentiel et de l'engagement des équipes. ❑

Mélaine Ahouanyè

Chargée d'études

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com



GÉRER LA RECONVERSION PROFESSIONNELLE : UNE FEUILLE DE ROUTE POUR LES EMPLOYEURS

GESTION DES CARRIERES. La reconversion professionnelle va concerner de plus en plus de salariés. Face à l'évolution rapide des métiers et des compétences et les progrès de l'Intelligence artificielle, certains employés peuvent apparaître dépassés ou obsolètes. Comment faire face à cette situation ? Quelles sont les étapes à suivre pour les reconvertir ? Est-ce toujours possible ? Voici quelques indications à ce propos.

Par Frantz Massougbodji

Imaginez un atelier de fabrication où les machines fonctionnent à plein régime, les employés s'affairent et l'activité bat son plein. Au milieu de cette agitation, un employé se tient là, désorienté, réalisant que son poste n'est plus nécessaire dans ce monde en constante évolution. La réalité est que, dans tous les secteurs, les emplois évoluent et certains postes deviennent obsolètes.

Identifier les compétences transférables

Pour aider un employé à se reconvertir professionnellement, l'employeur doit identifier les compétences qu'il a développées au fil des années et qui peuvent être utiles à d'autres postes. Cela inclut des compétences techniques telles que la maîtrise de logiciels, mais aussi des compétences générales comme la communication, la gestion du temps ou la résolution de problèmes. L'employeur peut réaliser un inventaire des compétences de l'employé et discuter de leur utilisation potentielle dans d'autres rôles dans l'entreprise ou ailleurs.

Il est aussi essentiel d'évaluer les compétences et les intérêts inexploités dans le poste actuel, susceptible d'être valorisés dans un nouveau rôle. Par exemple, un employé travaillant dans la production pourrait posséder un talent caché pour la gestion de projets ou la formation d'autres employés. Encourager l'employé à réfléchir à son avenir professionnel et à déterminer les domaines dans lesquels il souhaite se développer facilitera la recherche d'un nouveau poste correspondant à ses aspirations et compétences.

Il faut impliquer l'employé dans le choix de sa reconversion

Encourager la formation continue

Une fois les compétences transférables et les intérêts de l'employé identifiés, il convient de l'encourager à poursuivre sa formation pour se préparer à un nouveau rôle. La formation continue peut prendre différentes formes telles que des cours en ligne, des ateliers, des conférences ou des séminaires. L'employeur peut soutenir financièrement ces formations ou accorder du temps à l'employé pour les suivre. Créer un environnement propice à l'apprentissage en encourageant l'échange d'idées et la participa-

tion à des groupes de discussion renforcera le développement professionnel de l'employé et favorisera la cohésion au sein de l'équipe.

Expliquer les raisons de la reconversion professionnelle

L'employeur doit expliquer clairement à l'employé pourquoi son poste est devenu obsolète et pourquoi une reconversion professionnelle est nécessaire. Il doit faire preuve d'empathie et de compréhension en abordant ce sujet délicat. Il doit expliquer les changements qui ont lieu au sein de l'entreprise et du secteur d'activité, et comment ces changements ont affecté le poste de l'employé.

Il peut également être utile pour l'employeur de partager des exemples d'autres employés qui ont réussi leur reconversion professionnelle. Cela peut inspirer et motiver l'employé à se lancer dans cette nouvelle aventure avec confiance et optimisme. Enfin, l'employeur doit vérifier que l'em-

ployé comprend que la reconversion professionnelle n'est pas un échec, mais plutôt une opportunité de croissance et de développement, une chance de découvrir de nouvelles compétences et horizons professionnels.

Proposer des postes vacants dans l'entreprise

L'employeur doit proposer des postes vacants dans l'entreprise qui correspondent aux compétences et aux intérêts de l'employé. Il doit discuter avec l'employé des responsabilités, des attentes et des opportunités de carrière liées à ces postes. Si l'employé s'intéresse, l'employeur doit faciliter les démarches pour qu'il puisse postuler et passer les entretiens nécessaires.

Il est important pour l'employeur de s'assurer que l'employé dispose de toutes les informations dont il a besoin pour prendre une décision éclairée. Cela inclut une description détaillée du poste, des informations sur la rémunération et les avantages, ainsi que des perspectives de carrière à long terme. Si l'employé décide de postuler à un poste vacant au sein de l'entreprise, l'employeur doit le soutenir tout au long du processus de recrutement. Cela peut inclure la préparation aux entretiens, la rédaction d'une lettre de motivation ou la mise à jour de son CV.

L'employé doit comprendre que sa reconversion ne marque pas forcément son échec

Évaluer l'option d'un licenciement

Un licenciement peut être envisagé lorsque toutes les autres solutions de reconversion ou de reclassement interne ont été explorées et apparaissent inadaptées. Mais l'employeur doit avoir étudié la situation en profondeur avec le collaborateur concerné et être capable de justifier ce choix par des motifs légitimes et objectifs. Si le licenciement s'avère inéluctable, il

faut le mener avec la plus grande rigueur en respectant scrupuleusement le cadre légal et réglementaire : respect des procédures, versement des indemnités prévues, respect des délais de préavis, etc. Cela permet de sécuriser juridiquement la décision tout en traitant le salarié avec dignité et équité. Une communication franche sur les raisons de cette rupture s'impose également, dans un esprit de transparence.

Offrir des services de placement

L'employeur peut mettre son employé en relation avec des agences d'outplacement, pour le connecter à des employeurs potentiels disposant d'un réseau étendu à la recherche de nouveaux talents. Certains de ces cabinets proposent des programmes de reclassement professionnel pour les employés dont les postes sont devenus obsolètes. Ces programmes offrent un soutien spécialisé pour la recherche d'emploi, avec des séances d'aide à la rédaction de CV, de coaching, des ateliers et des simulations d'entretiens. ❑

Frantz Massougbodji

Consultant RH
Cabinet GRH Conseil
www.grhconseil.com

GRH CONSEIL

Intégration Professionnelle

GRH Conseil, cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines

FORMATION

RECRUTEMENT

ÉTUDES

GRH Conseil :

- **25 ans d'expertise en gestion des ressources humaines des organisations et entreprises**
- **210 missions menées à bien au Bénin et en Afrique francophone**
- **Des solutions nombreuses, cohérentes, diversifiées et adaptées aux réalités du continent**
- **Une équipe de consultants pétris d'expérience et engagés pour des prestations de qualité**

Cabinet GRH Conseil, 08 BP 296 Cotonou
Tel. +229 95953576 (WhatsApp) - https://bit.ly/lieu-grhconseil
www.grhconseil.com - admin@grhconseil.com/grhconseil1999@gmail.com

« Il n'est de richesses que d'hommes » **(Jean Bodin)**

Interview

HUGUES TCHIBOZO

Expert en management des systèmes de santé

Avec 27 années d'expérience dans le secteur de la santé et les assurances sociales, notre invité a dirigé et coordonné d'importants projets internationaux à forte dimension RH. Spécialiste des questions de couverture sanitaire universelle et titulaire d'un Doctorat professionnel de l'Académie des sciences du management de Paris, il nous fait part de ses recommandations pour améliorer les performances des ressources humaines des systèmes sanitaires en Afrique.

Pratiques RH Magazine : Monsieur Tchibozo, quels défis RH observez-vous dans les structures de santé africaines ?

Hugues Tchibozo : Il y a des défis qui peuvent être qualifiés de traditionnels. Tout d'abord, celui de gérer la charge de travail et de répondre aux besoins en personnel en temps réel dans tous les départements et à tous les niveaux du système de santé. En-

suite, les établissements de formation initiale et continue doivent améliorer leur capacité de production de ressources humaines qualifiées. Enfin, il faut consolider les partenariats qui lient ces établissements aux institutions qui utilisent le personnel de santé.

Quels seraient alors les défis de notre époque moderne ?

Eh bien, l'incorporation des outils numériques par les agents de santé. Les agents de santé qui se familiarisent et utilisent les nouvelles technologies font entrer le futur dans leur travail. Attention, il ne s'agit pas juste d'utiliser des gadgets électroniques. Ils doivent apprendre de nouvelles façons de travailler et de communiquer entre eux. Cela concerne aussi la façon dont ils donnent les soins, en les rendant plus précis et personnalisés. Ces technologies permettent aussi de collecter plus de données et informations et ainsi d'améliorer la qualité de la décision en matière médicale.

Comment attirer et retenir les talents dans le secteur de la santé en Afrique ?

C'est un chantier vaste, car il faut se concentrer d'une part sur la rétention et l'ancrage des ressources humaines disponibles sur place, et d'autre part mobiliser le gisement de ressources humaines additionnelles représenté par l'expertise de la diaspora africaine à travers le monde.

S'agissant de la diaspora, les choses avancent-elles réellement ?

Oui selon moi. Des initiatives prometteuses ont été prises par des gouvernements africains à travers des dispositifs permettant de renforcer, au moins temporairement, des unités sani-

taires en sous-effectif de nos pays. C'est le cas du Bénin par exemple. Il faut poursuivre et intensifier ces efforts.

Abordons la gestion des professionnels de santé qui prestent sur le continent, le cœur du problème ne réside-t-il pas dans la faiblesse des niveaux de rémunération pratiqués ?

Je vais peut-être vous surprendre, mais je ne vois pas dans la revalorisation des rémunérations une solution-miracle. Soyons prudent en la matière, car l'industrie de la santé a ses propres défis. La première clé selon moi pour améliorer les performances des soins de santé passe par l'engagement et le dévouement à la profession.

« Revaloriser les rémunérations n'est pas une solution-miracle »

N'êtes-vous pas un peu idéaliste Monsieur Tchibozo ?

(Sourire) Je ne pense pas. C'est essentiel de rappeler aux acteurs de respecter constamment leur serment. Oui, je le soutiens, c'est le serment que l'agent a prêté qui doit alimenter, en premier, l'engagement qu'il a solennellement pris de sauver des vies. Rien d'autre ne devrait mieux le motiver ou renforcer son dévouement que le serment. Comme l'a dit l'ex-Premier ministre de Côte d'Ivoire, Jérôme-Patrick Achi, « Les métiers de la santé sont un sacerdoce ». C'est une vocation dans laquelle la vie sociale, les journées et les nuits sont parfois mises entre parenthèses. On se consacre corps et âme à la passion de servir les autres et de sauver des vies humaines. Certes, il y a d'autres motivations ou engagements à valoriser. Seulement, ils ne sont pas au-dessus du serment qui est primordial.

Qu'en est-il alors de la rémunération ?

C’est très important. Il est légitime de faire en sorte que le soignant gagne sa vie au chevet du patient. Cela suppose une rémunération de base compétitive, et des incitations non monétaires telles que l'accès à un logement abordable et une protection sociale efficace pour lui et sa famille. Mais l’épineuse et éternelle question de la rémunération qui se pose en Afrique n’épargne aucune autre région du monde. Même en France et dans d’autres pays d’Europe, les syndicats des personnels de santé réclament sporadiquement une meilleure rémunération. Chaque pays doit bâtir, de façon idoine, le système le mieux adapté à son contexte pour assurer une rémunération adéquate du personnel de santé.

Pensez-vous à d’autres motivations non financières qui devraient être proposées aux professionnels de santé ?

Oui. Des choses toutes simples, notamment la reconnaissance d'un travail bien fait, la promotion des meilleures pratiques et le partage des connaissances et des expériences entre les générations de travailleurs de la santé. En outre, des améliorations devraient être apportées aux infrastructures, à l'équipement, à la disponibilité des fournitures et à la gestion efficace, en particulier la gestion organisationnelle, au sein des établissements de soins de santé. C’est crucial, car les professionnels de la santé passent souvent plus de temps au travail qu'à la maison. Si l’on consacre les ressources, l’énergie et le temps nécessaires à tous ces facteurs, je suis convaincu que l’on créera un environnement de travail plus sain et plus incitatif.

Quelles compétences des administrateurs africains du secteur de la santé sont essentielles pour réussir ?

Ils doivent posséder de solides compétences en management et

développer leur capacité de leadership. Les situations qu'ils doivent affronter sont de plus en plus complexes et impliquent des parties prenantes aux intérêts divers et contradictoires. Ces compétences sont particulièrement cruciales dans le secteur des soins de santé, où l'on déplore trop souvent un manque de travail d'équipe et de synergie.

Comment l'expliquez-vous ?

Cela est, selon moi, la conséquence de l'ultra-spécialisation des rôles. Je ne dis pas que la spécialisation n'est pas justifiée, mais si l'on veut résoudre durablement les problèmes récurrents qui se posent dans le secteur, il faut travailler dans une approche collaborative et synergique. Les responsables du secteur de la santé doivent apprendre à travailler en équipe et à gérer une équipe. Le management n'est pas inné. C'est un art qui s'apprend.

« Les métiers de la santé sont un sacerdoce »

Quelle solution proposez-vous ?

Il faut mettre davantage l'accent, dans les politiques de formation sur des types de formation allant au-delà des thèmes ou méthodes conventionnels. On devrait certes prioriser l'apprentissage des compétences managériales fondamentales, mais aussi la gestion de problématiques souvent négligées comme la promotion de la qualité des soins, la sécurité des patients, l'hygiène hospitalière ou les techniques d'accueil.

M. Tchibozo, votre expertise dans l'opérationnalisation d'organismes de mise en place des systèmes d'assurance maladie en Afrique fait autorité. Quels conseils donneriez-vous à propos de la gestion des volets RH de ces organisations ?

Merci d'abord pour le compliment ! En fait, tout dépend du système de santé en place. Com-

prenez d'abord qu'il y trois types d'assurance maladie. Il y a l'assurance maladie commerciale proposée par les sociétés d'assurance, l'assurance maladie communautaire par l'intermédiaire d'entités telles que les mutuelles de santé, et enfin l'assurance maladie sociale ou obligatoire qui est inspirée par les politiques sociales et de santé mises en place par les gouvernements. C'est important de le préciser parce que les défis spécifiques en matière de ressources humaines varient en fonction du type d'assurance maladie utilisé.

Oui, mais il existe bien des enjeux communs aux organismes relevant de ces trois types d'assurance ?

C'est le cas, nous y revenons, de la formation. Il est opportun en effet de renforcer les capacités du personnel de ces agences d'assurance pour qu'il comprenne les spécificités de l'assurance maladie en Afrique.

Comment s'y prendre ?

Il existe plusieurs manières de le faire, comme proposer des programmes diplômants dans des écoles et des instituts dédiés, offrir des cours de qualification de courte durée, proposer des formations continues thématiques ou personnalisées, accueillir des séminaires spécialisés, et même organiser des voyages d'études entre différents États et institutions. En outre, participer à des réunions nationales et internationales sur des sujets liés à l'assurance maladie peut également s'avérer utile. Mais je tiens à ajouter une chose.

Je vous en prie.

Ces programmes de formation ne doivent pas se concentrer uniquement sur le personnel des agences d'assurance. Pour obtenir des résultats pérennes, il convient d'impliquer d'autres parties prenantes qui peuvent influencer la mise en œuvre des mécanismes d'assurance maladie.

À qui pensez-vous particulièrement ?

Aux prestataires de soins de santé, distributeurs de médicaments, organisations professionnelles de soins de santé et de protection sociale, aux employeurs, aux organisations de consommateurs de soins, et même des médias. Il faut appréhender l'assurance maladie comme un système, un système qui implique tout le monde.

« Il faut former le personnel, mais aussi toutes les parties prenantes »

En pratique, quels profils de compétences rechercher pour les gestionnaires des mécanismes d'assurance maladie en Afrique ?

Idéalement, ce sont les personnes ayant des connaissances techniques et d'ingénierie en matière d'assurance médicale qui occuperaient ces fonctions. De nos jours, de nombreuses écoles sur le continent proposent des formations dans ce domaine. Pour ceux qui gèrent des régimes d'assurance maladie communautaires comme les mutuelles de santé, les administrateurs efficaces d'organisations de micro-assurance sont les mieux armés pour faire fonctionner ces régimes. Pour les régimes d'assurance maladie sociale ou obligatoire conçus pour protéger tous les membres de la société, les économistes de la santé qualifiés et spécialisés en couverture universelle du risque maladie peuvent conceptualiser et mettre en

œuvre efficacement de tels programmes de bien-être.

Et au niveau opérationnel ?

Il existe différents types de rôles nécessaires à la mise en œuvre du programme. Par exemple, il pourrait y avoir des agents spécialisés dans l'identification des bénéficiaires, leur inscription et leur enregistrement, la collecte des contributions, le suivi et l'évaluation du programme. Il pourrait également y avoir des personnes chargées de fournir des services de santé, de gérer les risques sanitaires, de sécuriser au plan informatique le système, de promouvoir le programme et de prévenir les fraudes. Ces fonctions peuvent varier en fonction du contexte, des objectifs et des ressources disponibles.

Quels sont les indicateurs utilisés pour évaluer les performances d'un système d'assurance maladie ?

Au lieu d'analyser les paramètres RH, je préfère que l'on se réfère à quelques indicateurs de performance généraux, qui varieront en fonction des trois différents types d'assurance maladie que j'ai évoqué précédemment. Dans l'assurance maladie commerciale, l'efficacité repose à la fois sur la maîtrise technique de la gestion des risques de santé et sur l'équilibre du plan financier. Certains dirigeants d'organismes seront par exemple responsables des principaux indicateurs de performance, notamment des taux d'incidence, ainsi que de divers ratios de solvabilité. D'autre part, l'assurance santé communautaire vise à mesurer la performance en fonction de facteurs tels que des niveaux de participation satisfaisants, le recouvrement des cotisations en temps voulu, la fidélisation des membres, une gestion financière prudente et, surtout, le taux de croissance en pourcentage des bénéficiaires.

Concernant les organismes chargés d'implémenter les régimes d'assurance maladie sociale, les critères de performance seront différents ?

Effectivement. Je rappelle que ces systèmes sont conçus pour assurer la protection de populations entières au niveau du pays, comme leur nom l'indique. Cela veut dire que le besoin d'équilibre financier au sein de ces systèmes est cependant relativement moins pressant à court terme. Des régimes de ce type ont presque toujours besoin d'un bon coup de pouce des autorités publiques pour des raisons de politique sociale et de solidarité nationale. C'est pourquoi, en plus des critères habituels pour mesurer l'efficacité et l'efficience, l'accent est aussi mis ici sur des critères complémentaires permettant d'évaluer la qualité des services offerts aux bénéficiaires et la pertinence des remboursements. Les critères de performance de ces organisations doivent toucher un nombre croissant de personnes, offrir une gamme de services de plus en plus large et rembourser une part de plus en plus importante des frais médicaux. À ce niveau, l'ONU a retenu deux critères clé pour mesurer les progrès.

« Les compétences managériales des administrateurs de santé doivent être renforcées »

Lesquels s'il vous plait ?

L'indice de couverture des services essentiels (ICS) et la protection de la population contre les risques financiers. Au niveau des employés, ce qu'ils font individuellement ou collectivement doit concourir à atteindre ces objectifs organisationnels.

L'entretien tire à sa fin. Merci.

C'était un plaisir. À bientôt. ❑

Propos recueillis par
Marylise Ahokponou

Publicité

Tremploi

AGENCE D'OUTPLACEMENT ET D'ASSISTANCE À LA RECHERCHE D'EMPLOI

Avec nos prestations individualisées, notre équipe peut vous aider à trouver un emploi, à préparer un retour aux études, ou à planifier votre carrière

1. OPTIMISATION DE LA RÉDACTION DE CV
2. RÉALISATION DE BILAN DE COMPÉTENCES
3. ÉLABORATION DE PROJET PROFESSIONNEL
4. ASSISTANCE À LA RECHERCHE D'EMPLOI

Contact

https://bit.ly/tremploi -- Tél. +229 51828413 -- E-mail : agencetremploi@gmail.com -- Facebook : Tremploi

LA PRATIQUE DÉLIBÉRÉE : UNE APPROCHE POUR PROGRESSER RAPIDEMENT

APPRENTISSAGE CONTINU. La pratique délibérée est une méthode d'apprentissage et de développement des compétences qui consiste à mettre en œuvre des exercices spécifiques et ciblés, à obtenir un retour d'information spécifique et à réfléchir consciemment à vos performances. Cette méthode, de plus en plus reconnue au plan professionnel, vous permet de vous améliorer et de progresser dans votre carrière.

Par Sidney Galibassi

L'importance de la pratique délibérée réside dans sa capacité à accélérer votre processus d'apprentissage et à vous

permettre de repousser vos limites. En vous concentrant sur les aspects spécifiques à améliorer et en intégrant des ajustements constants, la pratique délibérée vous amène à maximiser vos progrès et à éviter les plateaux de stagnation.

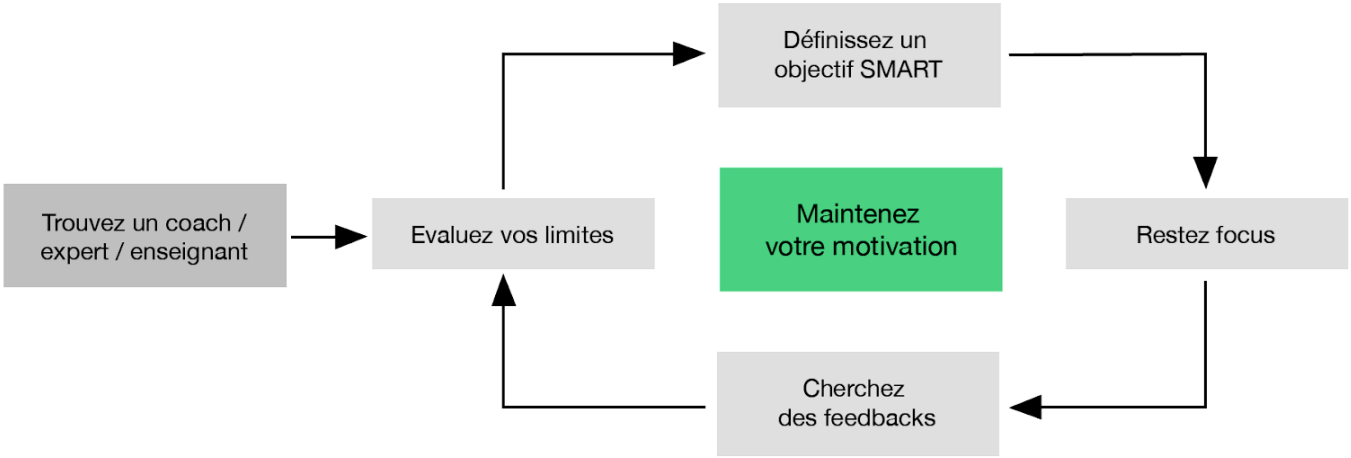
Approche

La pratique délibérée repose sur plusieurs éléments essentiels :

1. Les objectifs spécifiques et mesurables : ces objectifs doivent être clairs, réalistes et ambitieux. Ils doivent vous permettre de mesurer les progrès de manière tangible. Par exemple, pour un musicien, un objectif pourrait être d'augmenter la vitesse d'exécution d'un passage technique de 10 % en un mois. Pour un orateur, l'objectif pourrait être de réduire les mots parasites de moitié lors des prochaines présentations.
2. La mise en œuvre immédiate et répétée : l'apprentissage réel se produit lorsque les nouvelles connaissances et compétences sont mises en pratique de manière répétée et intensive. Cela permet de renforcer les nouveaux schémas neuronaux et de les ancrer dans la mémoire à long terme. La répétition doit être structurée et ciblée, plutôt que simplement aveugle. Par exemple, un athlète pourrait répéter un mouvement spécifique des centaines de fois, en se concentrant sur la technique et les ajustements nécessaires.
3. Un retour d'information spécifique et ciblé : Obtenir des commentaires constructifs et détaillés d'autrui est essentiel pour identifier les points

La pratique délibérée favorise la réussite professionnelle

Système de la pratique délibérée



à améliorer et ajuster sa pratique en conséquence. Un coach, un mentor ou d'autres experts peuvent fournir une perspective extérieure précieuse et pointer les aspects à travailler. Mais attention, le retour d'information doit être spécifique, axé sur les comportements et les résultats observables, plutôt que sur des généralités.

4. La réflexion consciente et analyse critique de votre propre performance : la pratique délibérée doit vous permettre d'identifier vos forces et vos faiblesses, de comprendre les raisons de vos succès et de vos échecs, et de vous ajuster en conséquence. Une auto-évaluation honnête et une ouverture d'esprit de votre part sont essentielles pour tirer les leçons de chaque session de pratique et continuer à progresser.

Les quatre éléments précédemment évoqués se renforcent mutuellement et créent un cycle vertueux d'apprentissage et d'amélioration continue. En les intégrant de manière systématique dans sa pratique, il est possible pour vous d'accélérer le développement des compétences et

d'atteindre un niveau d'expertise supérieur dans n'importe quel domaine.

Exigences

La pratique délibérée requiert persévérance et patience. Les résultats ne sont pas instantanés et peuvent demander des efforts soutenus avant de se concrétiser pleinement.

La pratique délibérée comporte certains défis à relever :

- Elle exige un investissement considérable en temps et en efforts soutenus. Se perfectionner nécessite une pratique intensive et soutenue, ce qui demande une grande discipline et une gestion efficace de son temps.
- L'accès à des rétroactions de qualité peut s'avérer difficile, particulièrement en l'absence d'un coach ou d'un mentor chevronné. Se fier uniquement à ses propres perceptions peut limiter les progrès.
- Les avancées peuvent parfois sembler lentes ou irrégulières, ce qui peut engendrer frustration et découragement temporaires. Il est essentiel de garder à l'esprit la perspective à long terme.

Patience et persévérance sont les clés de la pratique délibérée

Utilisation

Bien qu'ils ne remplacent pas l'effort personnel et le mentorat humain, il existe aujourd'hui des outils logiciels et d'intelligence artificielle qui peuvent grandement faciliter la pratique délibérée en fournissant des fonctionnalités clés pour soutenir les différents aspects de ce processus rigoureux. Il s'agit notamment :

- d'outils de gestion du temps et de suivi des tâches qui permettent de planifier, organiser et suivre le temps consacré à différentes activités ou compétences à travailler. Ils aident à rester concentré sur

les objectifs définis et à quantifier les efforts investis. Par exemple RescueTime, Toggl, ou Forest.

- D'applications de prise de notes et de réflexion
- de plateformes de mentorat et de coaching en ligne : Des plateformes telles que Savvy, Multiply ou encore Praxis permettent d'accéder à distance à des experts, coaches ou mentors pouvant fournir des rétroactions ciblées et un suivi personnalisé
- de systèmes d'IA pour le retour d'information : Certaines IA sont capables d'analyser des performances et de fournir des commentaires détaillés. Par exemple, l'outil Discoverlink IA Speech Coach évalue les présentations orales et propose des pistes d'amélioration.
- des assistants virtuels pour la planification et le suivi : Des assistants IA comme Siri, Alexa ou l'assistant de Google peuvent aider à planifier des sessions de pratique, définir des rappels et suivre la progression vers les objectifs fixés grâce à des commandes vocales peuvent grandement faciliter la mise en œuvre rigoureuse de la pratique délibérée en automatisant certaines tâches, en fournissant des données objectives et en donnant accès à des rétroactions expertes à distance.

En fin de compte, il convient de garder en mémoire cette citation du psychologue suédois Anders Ericsson, selon laquelle « la pratique délibérée est le chemin vers l'excellence, où chaque pas est intentionnel et chaque effort est orienté vers l'amélioration constante. » Alors, allez-vous vous lancer ? ❑

Sidney Galibassi

Rédacteur

Cabinet GRH Conseil

www.grhconseil.com

Lisez et partagez Pratiques RH, le magazine africain de gestion des ressources humaines

À découvrir

Un livre : « Gestion des ressources humaines et communication en Afrique »

Présentation		**L'auteur**	Jean-Bernard Bruneteaux est un professionnel RH diplômé de l'ICN de plus de 30 ans d'expérience, ayant dirigé des équipes en Europe et au Mexique. De plus, il a enseigné la gestion des RH à l'université au Cameroun. Son parcours et ses compétences en font une autorité respectée dans le domaine.
	L'ouvrage met l'accent sur l'importance d'adapter les pratiques de GRH aux réalités socioculturelles africaines pour garantir l'efficacité et la performance, tout en respectant l'éthique du travail. Il vise à valoriser les RH comme clé de la compétitivité en intégrant le facteur humain et socioculturel.	**Thèmes abordés**	• Gestion des RH en Afrique, communication • Démarche pratique pour les professionnels • Spécificités socioculturelles, gestion des différences • Adaptation aux contextes locaux...
Accès	• Éditeur : Éditions IAM • Date de parution : 24/01/2019 • EAN13 : 9782490801008 • Format : 150 x 230 • Poids : 501 g • Nombre de pages : 358 • Prix : Broché : 25.00 €	**Public-cible**	Ce livre s'adresse à quiconque cherche à élargir ses connaissances en Gestion des RH, que ce soit des professionnels à la recherche de rester à jour dans leur domaine, des étudiants à la recherche de construire leur compréhension, ou des chercheurs à la recherche d'un texte complet et informatif.
Les plus	• La connaissance de l'auteur de la culture africaine, • L'adaptation du contenu aux contextes locaux • L'accent mis sur le développement des personnes et communautés.	**Les moins**	• Peu de focus sur les ONG/ institutions publiques • Manque de données/ statistiques pour étayer les arguments.

Lexique des RH

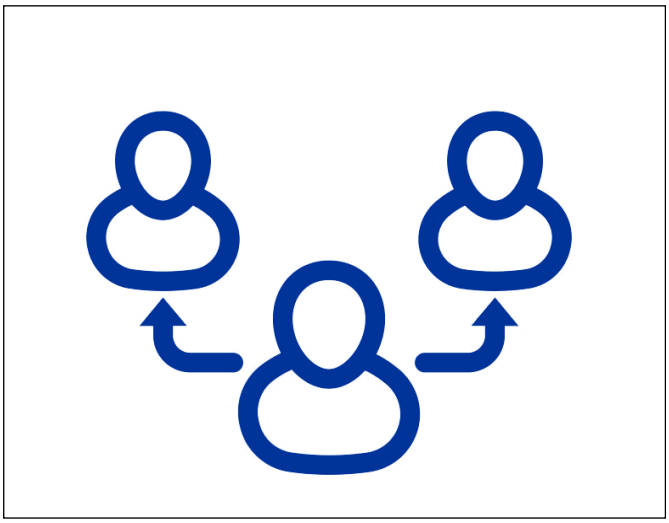
Recyclez ou étoffez votre vocabulaire de praticien des RH avec des termes et concepts du domaine. Que ceux présentés ci-dessous vous soient utiles dans la gestion des conflits en entreprise.

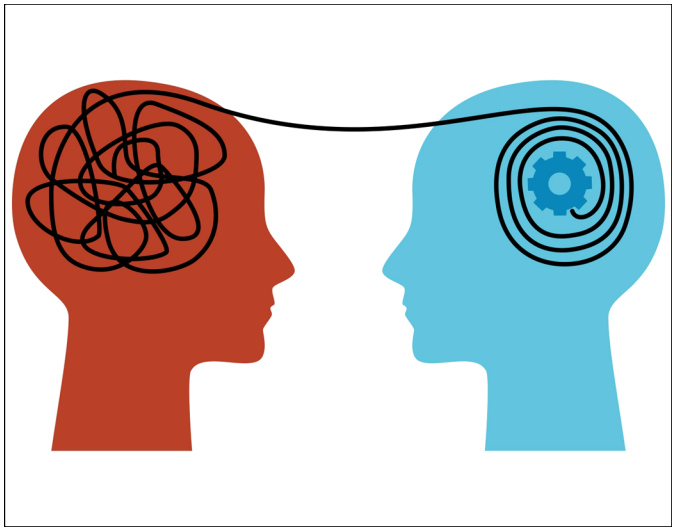
Gestion proactive des conflits

C'est une approche qui consiste à anticiper et à prévenir les conflits avant qu'ils ne surviennent, plutôt que de simplement y réagir une fois qu'ils se sont produits.

Médiation

Il s'agit d'un processus structuré et confidentiel de résolution de conflits, dans lequel un tiers impartial, la médiatrice ou le médiateur, aide les parties en conflit à parvenir à un accord mutuellement acceptable.





Empathie

Elle correspond à la capacité à se mettre à la place d'autrui, à ressentir et comprendre ses émotions, ses pensées et ses motivations. C'est la faculté de percevoir les choses du point de vue de l'autre personne.

Définitions rassemblées par Mélaine Ahouanyè

Brainstorming

Citation

Commentaire : La méritocratie prônée par Masiyiwa est un concept clé pour le développement des entreprises africaines. Dans un continent où les appartenances ethniques et les réseaux familiaux influencent encore beaucoup les trajectoires professionnelles, miser sur les compétences et le talent individuel est indispensable. Certains réflexes communautaristes persistent encore dans les choix de recrutement ou les décisions de promotion. Or ce sont les résultats et le mérite qui devraient primer avant tout.

Chiffre à l'honneur

Suivant un rapport du cabinet Mercer, seulement 39% des entreprises africaines offrent des avantages sociaux à leurs employés, contre 65% dans le reste du monde.

Source : *Mercer, 2021 Africa Employee Health and Benefits Survey*

Commentaire : Dans de telles conditions, on peut difficilement se dire surpris de l'augmentation du taux de rotation du personnel élevé observé dans les entreprises africaines. Les responsables RH doivent inviter les décideurs suprêmes à proposer des avantages concrets tels que des soins de santé, des régimes de retraite et des congés payés pour améliorer la satisfaction des employés et attirer de nouveaux talents.

Indicateur RH

PRODUCTIVITÉ PAR EMPLOYÉ

$$= \frac{\text{Production totale}}{\text{Nombre d'employés}}$$

Commentaire : La productivité par employé mesure la quantité de production générée par chaque employé en moyenne. Elle Indique si les ressources humaines sont utilisées de manière optimale, permet d'identifier les équipes ou les départements nécessitant un soutien ou une réorganisation et aide à cibler les employés hautement performants et ceux nécessitant un soutien supplémentaire.

Humour

ROBOTISATION

La Directrice générale s'adressa à ses directeurs: « Il faut optimiser nos coûts. Quelles solutions pour réduire la masse salariale ? »

Le Directeur des ressources humaines suggéra : « Gel des augmentations ? Rémunération variable ? »

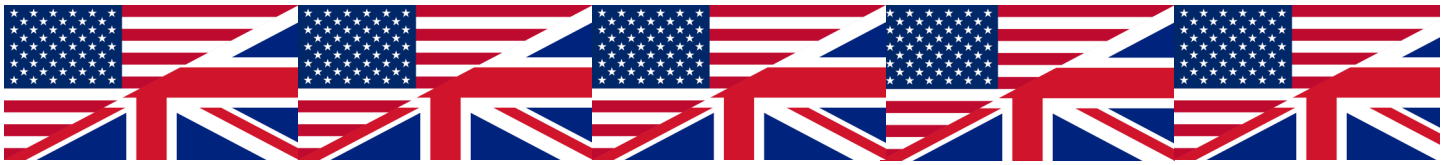
Le Directeur des affaires financières proposa : "Baissons certains avantages sociaux ?"

Le directeur informatique lança : « J'ai mieux ! Et si on remplaçait tous nos employés par des robots et une intelligence artificielle ? Ça réduirait nos charges à zéro ! »

Un silence soudain et inconfortable s'installa après cette déclaration. Personne n'osa répondre immédiatement, tellement l'idée paraissait surprenante et potentiellement controversée.

La Directrice générale se décida alors à rompre ce silence en concluant : « C'est une excellente idée ! Et si nous commençons par vous ? »

Anglais des RH



La diversité et l'inclusion sont des concepts d'actualité en Amérique du nord. Toutefois, l'Afrique n'est pas en reste, comme en témoigne le dernier congrès RH Afrique qui a fait le buzz à Cotonou. Il faut donc maîtriser ces notions. Et pourquoi pas dans la langue dans laquelle beaucoup d'entre elles ont vu le jour ?

Accessibilité	***Accessibility***
Audits de diversité	***Diversity audits***
Biais inconscients	***Unconscious Bias***
Culture d'entreprise	***Corporate Culture***
Discrimination	***Discrimination***
Diversité	***Diversity***
Inclusion	***Inclusion***
Politique d'entreprise	***Company Policy***
Responsabilité sociale	***Corporate Social Responsibility***
Sensibilisation	***Awareness***

Définitions rassemblées par Luis-Carlos Pereira

RH & Justice

MATERNITÉ ET ABSENCES DE LONGUES DURÉE : DES CONSEILS POUR UNE GESTION CONFORME À LA LOI

La rubrique *RH et Justice* vous immerge dans des histoires authentiques, présentées sous forme d'un témoignage d'un employeur à la première personne. Cette narration, faite pour capter votre intérêt, vous permet de vivre les défis juridiques liés à la gestion de leur personnel, et de bénéficier de conseils pratiques pour mieux les relever.

« Je m'appelle Souleymane K. je suis le directeur des ressources humaines d'une entreprise agroalimentaire basée à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Mon entreprise compte environ 250 salariés. En 2021, nous avons été confrontés à une situation juridique complexe concernant la grossesse d'une de nos employées. Mme Awa T. travaillait chez nous depuis 5 ans en tant qu'assistante commerciale. C'est une employée dévouée et performante. En juillet 2021, elle nous a informés qu'elle était enceinte. Nous l'avons félicitée et avons commencé à préparer son remplacement temporaire pendant son congé de maternité, comme le prévoit la loi. Cependant, les choses se sont compliquées en septembre lorsque son médecin a décrété que sa grossesse était à risque en raison de

son âge avancé (38 ans) et de problèmes de santé. Il recommandait un arrêt de travail jusqu'à l'accouchement prévu en janvier 2022.
Mme Awa T... nous a remis un certificat médical en demandant un congé payé pour raisons médicales liées à sa grossesse.
Nous avons consulté notre conseiller juridique qui nous a informés que selon l'arrêt n°181 de la Chambre sociale de la Cour Suprême de Côte d'Ivoire en date du 26 avril 2019, une telle demande d'arrêt de travail payé pour raisons médicales liées à la grossesse devait être acceptée par l'employeur, au même titre que le congé de maternité lui-même.
Soucieux de respecter la loi, mais conscients des difficultés opérationnelles que cela allait engendrer, nous avons accepté la demande de Mme T. à contrecœur.
Son arrêt de travail rémunéré s'est prolongé jusqu'à son accouchement en janvier 2022, soit 5 mois d'absence sur son poste commercial clé »

<u>Notre commentaire :</u> On se demande bien pourquoi l'employeur dit avoir agi « à contre-cœur » ? Souhaitait-il que l'employée travaille de force à son poste ? Aurait-il assumé la responsabilité de lui faire prendre le risque d'une fausse couche ? Voici quelques conseils pratiques préventifs que nous recommandons aux employeurs pour gérer une situation similaire :

- **Formez régulièrement votre équipe RH et vos managers sur la législation du travail relative à la protection de la grossesse et de la maternité.**
- **Intégrez dans votre processus RH un examen systématique de la situation des salariées enceintes dès l'annonce de leur grossesse.**
- **Anticipez les impacts sur l'organisation et préparez des solutions de remplacement si nécessaire.**
- **Dialoguez ouvertement avec**

la salariée enceinte dès le départ. Renseignez-vous sur son état de santé, ses besoins spécifiques et envisagez des aménagements raisonnables de son poste si cela est nécessaire.

- En cas d'arrêt de travail prescrit pour raisons médicales liées à la grossesse, n'hésitez pas à demander des précisions au médecin si besoin.
- Constituez une réserve budgétaire dédiée pour faire face aux coûts des remplacements temporaires prolongés en cas d'arrêt prénatal.
- Formez des salariés pouvant assurer une polyvalence sur les postes clés afin de faciliter les remplacements en interne si besoin.
- Impliquez les managers opérationnels dès le début dans la gestion des impacts organisationnels liés aux absences pour grossesse.

En cas de doute, consultez votre service juridique ou un avocat spécialisé en droit du travail. Mieux vaut prévenir que guérir. En appliquant ces mesures, vous pourrez concilier au mieux le respect des obligations légales protégeant la grossesse tout en limitant les perturbations pour votre entreprise. ❑ Cabinet GRH Conseil

Restez informé.e et inspiré.e avec

Pratiques RH Magazine pour

une gestion optimale de vos équipes !

Courrier

Vos questionnements et vos retours d'expérience nous rappellent les sillons à labourer et les pistes à défricher. Vos commentaires nous nourrissent et nous améliorent, et font vivre ces pages !

35

Bonnes pratiques

TÉLÉTRAVAIL : MIRACLE OU MIRAGE POUR LES ENTREPRISES DU CONTINENT ?

ORGANISATION DU TRAVAIL. Le télétravail est une forme d'organisation du travail permettant aux salariés de travailler hors des locaux de l'entreprise, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Il présente de nombreux avantages, mais aussi des inconvénients, tant pour les employeurs que pour les employés. Comment le mettre en place dans son entreprise ? Quelles sont les conditions pour sa réussite et les bonnes pratiques à adopter ? Cet article présente quelques réponses.

Le télétravail présente de nombreux avantages, mais aussi des inconvénients, tant pour les employeurs que pour les em-

Pratiques RH Magazine N° 22 — Septembre 2023

« Votre article sur le télétravail a captivé mon attention et a soulevé des réflexions intéressantes. Toutefois, je veux nuancer l'idée selon laquelle le télétravail pourrait éventuellement détériorer les liens sociaux entre collègues. En effet, les progrès technologiques actuels offrent des moyens efficaces de maintenir une cohésion sociale robuste, même à distance. Les outils de communication virtuelle tels que les réunions en ligne et les plateformes de messagerie instantanée sont importantes dans le maintien des liens professionnels et personnels entre collègues. Ces technologies permettent non seulement de coordonner le travail à distance, mais aussi de favoriser des interactions informelles qui renforcent le sentiment d'appartenance à une équipe. Cependant, j'aurais souhaité que votre article explore plus en profondeur les stratégies de gestion du changement et de communication interne nécessaires pour faciliter une transition réussie vers le télétravail. En effet, une transition efficace ne se limite pas seulement à l'adoption des outils technologiques. Cela néces-

site aussi une adaptation des processus et une communication claire des attentes et des objectifs. Par ailleurs, je crois qu'il est essentiel d'aborder la question de l'infrastructure technologique nécessaire pour soutenir le télétravail, en particulier dans les régions d'Afrique où l'accès à Internet peut être limité. C'est une réalité qu'il ne faut surtout pas oublier de prendre en compte. Sans une infrastructure adéquate, de nombreux travailleurs pourraient être exclus des avantages du télétravail. Cela peut poser, dans le contexte actuel, des problèmes d'équité et d'inclusion. »

Alvaro A.

La Rédaction : Nous vous remercions pour vos commentaires. Vous avez souligné un point important, mais il nous faut préciser notre position. Certes, les technologies de communication modernes sont des alliées précieuses pour maintenir des liens entre collègues à distance. Les réunions virtuelles et les plateformes de messagerie instantanée facilitent une collaboration efficace. Néanmoins, ne nous leurrons pas, le télétravail peut également poser des défis pour la cohésion sociale. Les interactions informelles sont plus difficiles à reproduire, ce qui peut impacter les relations entre collègues. Concernant les stratégies de gestion du changement et de communication interne, nous convenons de leur importance capitale. Bien que notre article n'ait pas creusé ces aspects, nous reconnaissons leur valeur pour une transition réussie vers le télétravail. Enfin, vous abordez un problème pertinent et réel concernant l'infrastructure technologique, notamment dans les régions, trop nombreuses sur notre continent, où l'accès à Internet reste encore limité. C'est un défi majeur pour la généralisation du télétravail. Merci encore pour vos réflexions constructives. ❑

Consultez et téléchargez les numéros précédents de Pratiques RH Magazine sur https://bit.ly/pratiquesrh

Recevez **gratuitement** dans votre boîte mail **Pratiques RH Magazine**

ABONNEZ-VOUS !

Cliquez sur ce LIEN et remplissez le formulaire !

https://bit.ly/PratiquesRH-Abonnement

Tel. +229 95953576 | grhconseil1999@gmail.com